

「チームとしての学校」を目指す中学校教頭のリーダーシップに関する事例研究

佐藤 絵梨子*・赤坂 真二**

(令和2年8月31日受付；令和2年12月22日受理)

要 旨

近年、「チームとしての学校」が求められるようになり、校長一人のリーダーシップに頼るのではなく、校長のマネジメントを支える他の職員との協働体制をつくるが必要になってきている。特に、教頭は校長を補佐する要であり、教頭は学校組織の中で繋げる役割としてのリーダーシップを求められている。本研究では、「チームとしての学校」を目指すつなぎ役としての教頭の日常行動を多面的に記録し、教頭のリーダーシップの事例を明らかにすることを目的とした。その結果「チームとしての学校」を目指す教頭には、職員や学校文化を大切にした「文化的リーダーシップ行動」が見られることが明らかになった。

KEY WORDS

教頭 「チームとしての学校」 リーダーシップ 文化的リーダーシップ 職員関係

1 問題の所在と目的

中央教育審議会答申（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」によると、これからの学校が教育課程の改善等を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには学校の組織としての在り方や学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、「チームとしての学校」をつくり上げていくことが大切であると述べている¹⁾。「チームとしての学校」の要となるのは、校長であり、校長のリーダーシップが必要であることは言うまでもないだろう。さらに同答申（前掲）は、「チームとしての学校」が機能するためには、学校のマネジメント機能を今まで以上に強化していくことが求められているが、学校の課題が複雑化・多様化したことに伴い、学校マネジメントの難度が高くなっており、校長は副校長や教頭、主幹教諭、事務長等とともに組織的に学校経営を行うことができる体制整備を進めていくべきであるとしている²⁾。つまり、校長一人のリーダーシップに頼るのではなく、他の職員との協働体制をつくることが求められていると言えるだろう。国立教育政策研究所（2016）は、校長を集団で補佐する体制の要である副校長・教頭には、これまで以上に教職員と専門スタッフ等の調整や人材育成などの職員指導に力を発揮することが期待されているとしている³⁾。そこで次に副校長・教頭の職務に着目する。なお、文部科学省（2017）の「都道府県・政令市別の校長等人数及び登用者数」によれば、全国で副校長の人数は3,812名、教頭の人数は32,926名⁴⁾と全国的に見ると教頭の人数の方が多い現状から、本研究では教頭を研究対象とする。

学校教育法第37条第7項に「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる」と明記されている。このことから、教頭の主な職務は「校長を助けること」、そして「校務を整理すること」が挙げられる。そして、必要な場合は「児童の教育をつかさどる」ことが加わり、他の職種と比べると、その内容が多岐に渡ることがうかがえる。国研（前掲）の「副校長・教頭としての資質・能力習得度および必要度に関する調査」によると、副校長・教頭は、危機管理を適切に行い、校長の方針を職員に伝えて実現していくことに関連する資質・能力が必要であると考えられていることが明らかになった⁵⁾。

また、小島・川上（1990）は、教頭は校長補佐であると同時に教師集団の筆頭・リーダーであり、教師集団のコミュニケーションの要であるとしている。また、協働関係確立の要として教師集団へ働きかける教頭の存在意義は非常に大きいとも述べている⁶⁾。また、淵上（2005a）は、学校個々の主体的な組織づくりが重視されている今日において、組織内における意思決定者である校長だけでなく、校長と教師や保護者などの地域社会と学校間の連携役としての教頭の役割は大きく、特に組織としての学校の力量を高めるために、学校組織内部の意思決定に関わる経営事項について、教頭には、組織内部において上・下方向への影響力、及び保護者を中心とした地域社会との対外的な関係構築において中心的な役割が求められているとしている⁷⁾。このように、学校組織の中での教頭の役割は非常に大き

*上越市立直江津東中学校 **学校教育学系

く、特に「つなげる」役割としてのリーダーシップを発揮することが求められていると言える。

そこで、教頭のリーダーシップに関する研究をいくつか概観していく。小島・川上（前掲）は、高等学校の教頭のリーダーシップに関する実証的研究を行っており、教頭のリーダーシップ行動の要因尺度構成を試み、「問題解決行動」、「指導助言行動」、「外部環境適応行動」の有効性を解明している⁸⁾。また、松原ら（1996）は、学校組織における教頭のリーダーシップ尺度を用い、教頭のリーダーシップの次元として「校長の補佐」、「配慮」、「管理」の3因子を見出している⁹⁾。

このように、教頭のリーダーシップに関する研究となると、校長のリーダーシップに関する研究と比べると数が少ない。CiNii（学術情報ナビゲータ）で「校長 リーダーシップ」で検索をしたところ、研究としては126件あったが、「教頭 リーダーシップ」での検索では、10件のみであった。研究の数が少ない理由として、松原ら（前掲）は、校長以外の管理職のリーダーシップ研究がなされないのは校長と比較した場合、組織行動への影響力が相対的に小さいという研究者の考えによるものではないかと述べている¹⁰⁾。また、西山・淵上（2006）は、学校組織の中で、教頭・副校長といった校長の代替的役割の強い役職においては、自らの方向性を示すこと以上に校長の方針を共有することが求められるため、職員に教頭・副校長独自のリーダーシップは認識されにくいのではないかと述べている¹¹⁾。

教頭のリーダーシップが求められている一方で、その影響力が認識されにくいというのは、教頭の職務が他の職種に比べると校長の補佐的な役割イメージが強く、その中でのリーダーシップが周りから見て明確ではないからであろう。このことが、教頭のリーダーシップに関する研究の少なさと関係していることも考えられる。また、久我・山崎（2018）は、副校長、教頭は諸々の業務に追われ、本来的な業務である校長の補佐役として、教育活動や学校運営等、学校経営のハブ役としての機能を十分に果たせていないとしている¹²⁾。小島・川上（前掲）や淵上（前掲）にもあるように、職員組織のつなぎ役となるのは教頭である¹³⁾¹⁴⁾。これから、「チームとしての学校」を目指す現場として、つなぎ役としての教頭のリーダーシップに関する研究を推進することが必要であると考ええる。

淵上ら（2004）は、学校組織における教頭の経営行動の実態について観察と面接で調査を行っている。その結果、①教頭の経営行動の中で、コミュニケーションを伴う活動が全体の7割である、②多様な方向性のあるコミュニケーションが求められているということが明らかにされた。しかし、この研究では、実際の現場での教頭のコミュニケーションや、リーダーシップの具体は明らかにされていない¹⁵⁾。具体的な事例での研究となると、校長の研究の中では、T.E. デール、K.D. ピターソン（1997）が校長のリーダーシップを「管理技術的志向（technical）」と「シンボリック志向（symbolic）」に分け、フィールドワーク研究を通してエスノグラフィカル（民族誌的）に分析したものがある¹⁶⁾。篠原（2002）によると、このような校長の現象論としての「文化的リーダーシップ」に関する研究が少ないと述べている¹⁷⁾。中留（1997）は、「文化的リーダーシップ（シンボリック志向と同義）」とは、校長が積極的、同僚的な組織文化を中心とした学校文化を形成することを通して、学校改善を促進するために関係者との連携を図っていくこうとするスタイルのことであるとしている。また、学校文化は、同僚性・自律性・革新性の3要因が典型的な文化の内容であると定義しており¹⁸⁾、中留・露口（1997）によれば、学校文化は学校構成員が共有化している価値や信念であるとしている¹⁹⁾。本研究でもこれに依拠して「文化的リーダーシップ」と「学校文化」を定義する。

土屋・赤坂（2015）は、少ないとされている学校現場の事例研究を行い、一人の校長の日常の具体的行動を記録し、T.E. デール、K.D. ピターソンに基づき分析し、校長のリーダーシップの事例を明らかにしている。その結果、校長は雰囲気づくりとしての生徒や教職員への語りかけに現れる「文化的リーダーシップ」と、企画委員会での指導に見られる「管理技術的リーダーシップ」との両者を使い分け、生徒・職員とのコミュニケーションで培った信頼をベースにしたリーダーシップを発揮していたことを明らかにしている²⁰⁾。この研究のように、教頭の日常の具体的行動を、学校現場の事例を基に明らかにした研究は管見の限り見当たらない。

そこで本研究では、「チームとしての学校」を目指すつなぎ役としての教頭の日常行動を多面的に記録し、教頭のリーダーシップの事例を明らかにすることを目的とする。

2 方法

2.1 調査対象

A県B市立C中学校 D教頭

C中学校は、全校生徒数448名、職員数55名であり、筆者が平成30年度から令和元年度の2年間、学校実習を行った学校である。C中学校では、「誰一人見放さない」等の基本方針を共有し、職員が協働的に学校文化を改善してきたという経緯をもつ。人間関係づくりを基盤として教育活動を行い、教師と生徒の信頼関係の構築、生徒同士の関係

づくりを行ってきた。そして、その変容を栗原・井上（2010）が作成した学校環境適応感尺度「アセス」（以下、アセス）²¹⁾を用いて継続的に見取ってきた（表1）。その成果として教師と生徒の信頼関係を構築し、その信頼関係をベースに生徒同士のかかわりを増やすことで、アセスの対人的適応の数値が年々上昇していった。

D教頭は教職経験30年目、教頭歴4年目である。D教頭は学校実習の窓口として関わり、筆者とC中学校での実習のコーディネーター的な役割を果たしてきた。また、過去4年間に渡り、C中学校の学校文化の変容や生徒のアセスの数値の向上の過程を知っている数少ない職員の一人でもある。教師と生徒の信頼関係構築、生徒同士の関係づくりをベースにした教育活動を行う中で、その土台となるものは「職員同士の関係」であると話し、職員同士の関係性を大切にしている。以下にD教頭の略歴を示す。（表2）

表1 C中学校過去5年間のアセスの結果

年度	実施月	生活 満足感	教師 サポート	友人 サポート	向社会的 スキル	非侵害 的關係	学習的 適応
H26 (N=457)	9月	54.3	51.7	54.3	53.4	58.4	51.7
	11月	54.6	53.6	56.1	54.7	58.8	50.1
H27 (N=466)	9月	55.6	55.7	56.7	54.0	61.4	52.3
	11月	56.6	56.5	58.7	55.4	62.6	52.7
H28 (N=445)	9月	58.0	56.6	58.3	53.8	64.1	52.6
	11月	55.3	57.6	58.1	54.3	62.7	53.3
H29 (N=391)	9月	57.5	58.3	58.4	54.1	62.7	54.7
	11月	57.3	59.0	59.0	55.0	63.5	55.2
H30 (N=394)	9月	57.7	61.5	58.9	56.1	64.8	54.1
	11月	58.0	61.8	61.4	58.4	65.1	54.7

表2 D教頭の教職の略歴

年 齢	勤務校及び主な出来事
22歳～25歳	中学校に新採用で勤務。生徒指導困難校であったが、職員の結束力があつた。
25歳～28歳	特別支援学校に勤務し重複学級を担任。様々な生徒との出会いで、「生徒には優しく接したい」と感じる。寄宿舎での寮母さんとの世間話がD教頭にとって大きな経験となる。
28歳～33歳	中学校2校目。生徒指導主事を経験。
33歳～41歳	中学校3校目。中体連事務局、生徒指導主事を経験。
41歳～43歳	教職大学院に進学
43歳～48歳	中学校4校目。学年主任を経験。学年全体を見る視点で、職員に任せ、頼りながら学年経営を行う。
48歳～現在	中学校5校目。新任教頭として赴任し、現在4年目。

2.2 調査期間

2019年4月5日～7月24日

2.3 調査・分析方法

2.3.1 観察記録による行動分析

篠原（1997）のフィールドノーツを参考に²²⁾、調査期間のうち、D教頭の出張や学校行事等の無い、日常的な日を調査日として設定し、調査日として2019年5月14日と5月21日の2日間を設定し、勤務時間前の午前6時から勤務時間後午後7時23分までのD教頭の1日の行動の流れと行動の内容をフィールドノーツに記録を行った。また、記録の際にD教頭がいつ・どこで・何を・誰と・どのように行ったかを詳細に記録した。時間に関しては、ストップウォッチを用いて時間の計測を行った。

また、篠原（前掲）は、フィールドノーツをデータベース化し、ワーク分析を行っている。このような量的分析は校長のリーダーシップ現象の解釈（質的分析）を周辺のデータとして補助すると言えるとしている²³⁾。本研究でも、教頭のリーダーシップ現象の解釈のために、フィールドノーツのデータベース化を行い、調査日2日間の合計1529分のワーク分析、コミュニケーションの相手、コミュニケーション内容の分類、分析を行った。分類は、筆者が行ったものを、後に現職教員2人により再検討した。さらに篠原（前掲）は、フィールドノーツのトリミングする場面を「①校長としてのリーダー行動性が強く表出した場面、②校長のリーダーシップに関して大きくその本質が問われた場面、③校長のリーダーシップの意味が多様に解釈できる場面」としている²⁴⁾。この考えを参考に、教頭のリーダーシップ場面を分析するために、調査期間の教頭の発言場面が多い各部会を中心にフィールドノーツからリーダーシップ場面をトリミングし、「①教頭としてのリーダー行動性が強く表出した場面、②教頭のリーダーシップに関して大きくその本質が問われた場面、③教頭のリーダーシップの意味が多様に解釈できる場面」に分類し分析を行った。

2.3.2 聞き取り調査

C中学校の校長にD教頭の職員や生徒に対してのリーダーシップ場面や校長とのやりとりの場面を中心に聞き取り

調査を行った。また、D教頭からも、日常の行動やそこに見られるリーダーシップ場面、職歴や自分の考えに影響を与えた出来事等を中心に聞き取り調査を行った。

3 結果と考察

3.1 観察記録による行動分析から

3.1.1 ワーク的分析

D教頭は35%を対話にあてていた。続いて会議(18%)、デスクワーク(16%)、その他(15%)、校内巡視(8%)、電話(5%)、外部対応(2%)、印刷(1%)と続いた(図1)。このことから、D教頭は時間になると2日間でおよそ9時間を対話に費やしており、D教頭の主なワークは対話や会議、電話など7割近くがコミュニケーションを共にするものだった。これは淵上(前掲)の調査とも類似する結果であった²⁵⁾。

土屋・赤坂(前掲)の調査では校長は複数のワークを同時並行的に進めていることが明らかになったが²⁶⁾、本研究のD教頭も類似の結果が得られ、複数のワークが同時並行的に行われていた。また、デスクワークは時間になると2日間で4時間を費やしているが、1回のデスクワークの時間は最長17分間であり、複数のワークが細切れで行われていることも明らかになった。

3.1.2 コミュニケーションの内容

次にD教頭のワーク内容で7割近くを占めたコミュニケーションの内容について分析した結果、「雑談(30%)、生徒のこと(27%)、その他(14%)」であり、雑談がコミュニケーションの内容で多くを占めていた。時間になると2日間でおよそ4時間強を雑談に費やしていた(図2)。

以下、D教頭の雑談の事例を示す。

事例1 5月21日 15:45 職員室にて職員との雑談(筆者のフィールドノートより)

D教頭：いいじゃん。嵐のコンサートに当たるって宝くじに当たるようなものなんだから。うちも今回行ったんだけど・・・。
E教諭：何も知らない俺が悪かったです(笑)
D教頭：娘さんまだ言わない？
E教諭：うちは虫に夢中なんで(笑)
筆者：おいつつですか？
E教諭：小4
筆者：じゃあまだですね。
D教頭：まだか。そのうち、嵐とかキンプリとか言い出すよ。

事例1は、生徒の話からE教諭の家庭の話にまで発展している。このように、D教頭は機会を見て職員とのコミュニケーション、特に雑談の機会を多くとっている。雑談についてD教頭はインタビューの中で以下のように話している。

事例2 雑談についてのインタビュー(録音より)

D教頭：教務室の机に空の机があって、あれよくそこに菓子とか物買って(机が)あえて俺の目の前じゃない。みなさんお茶汲んだり何気なくあそこに来た時に、話しかけたりとか、あえて物を置いたりとか、まあ放課後だよ、生徒が帰った後にさ。(中略)この学校は教務室のあの配置ってのはすごく雑談がしやすい、それもあるんじゃない？(中略)そこらへんは自分は意図してるっていうか、そういう環境だから話しかけるタイミングが、パソコンで打ちながらでも、逆にみんなからお湯入れに来てくれているから。だから、それは恵まれているんじゃない？雑談しやすい雰囲気というか。

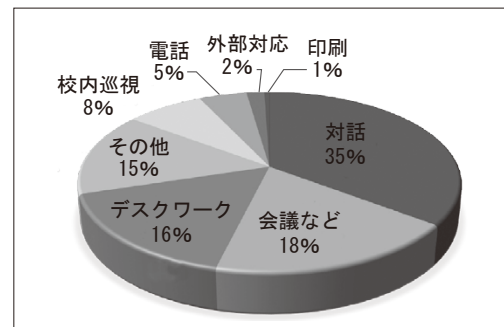


図1 D教頭のワーク内容

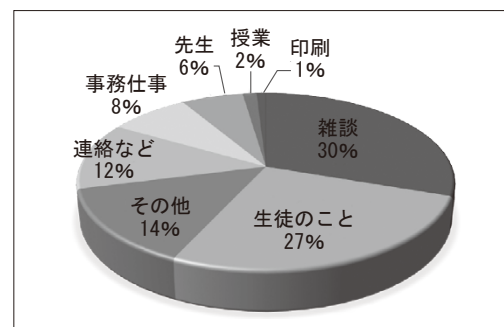


図2 D教頭のコミュニケーションの内容

雑談についてD教頭は、職員室のお茶を入れる場所がD教頭の席に近いことから、その場所を活用して、先生方が来た時を雑談の機会としてしていると話し、また、D教頭は学校の職員だけでなく、学校に出入りする業者とも雑談を交わす姿が調査期間の中で度々見られた。以下にその場面を示す。

事例3 5月14日（火）15：06 職員室にて業者と職員との雑談（筆者のフィールドノーツより）

D教頭：楽しそうな話してるね。
F教諭：プラレールの話っす。
D教頭：お子さんまだ小さいの？
業 者：〇歳なんです。この間プラレール展行ってきて。（後略）

事例3では、職員室内でF教諭と業者の雑談にD教頭も加わり、業者の家庭の話になっていった。また、D教頭は別の業者と工事について打ち合わせをしている時に、「自分の家だと思って好きにやってくれ。」と話したり、業者の仕事の悩みを聞いたりもしていた。

T.E. デール, K.D. ピターソン（前掲）は、毎朝コーヒーを飲みながら教職員と語り合う校長を例に挙げ、その時間はくつろぎの時間ではなく、教職員が協働意識を高め、考え方を分かち合い、互いに支え合う気持ちを起こしたりする時間だと述べている²⁷⁾。また、淵上・西村（2004）は、学校組織の改善を視野に入れながら教育問題の解決に向けて同僚と協力し合う協働を軸とした協働の効力感について研究しており、その育成には普段からのコミュニケーションによる関係性の構築と信頼関係の構築が必要であるとしている²⁸⁾。D教頭も普段から職員や学校外部ともコミュニケーションを取り、信頼関係を築いていることがうかがえる。そのため必然的にコミュニケーションの量は増え、教職員のプライベートや業者の悩みまで聞ける関係を構築しながら、協働的な関係を築いていることがうかがえる。また、業者に「自分の家だと思ってやってくれ。」と声をかけることから、C中学校に関わる人は誰でも身内であるように接することで、関係を築きやすくしていることも推察される。

3. 1. 3 コミュニケーションの相手

D教頭のワーク内容で7割近くを占めたコミュニケーションの相手は、職員(40%)、学外者(27%)、生徒(11%)、校長(7%)、事務職員(3%)と続いた(図3)。また、この職員(40%)の内訳は、教諭・講師が一番多かった(表3)。また、調査した2日間の中で、学校の全ての職種とコミュニケーションをとっていた。

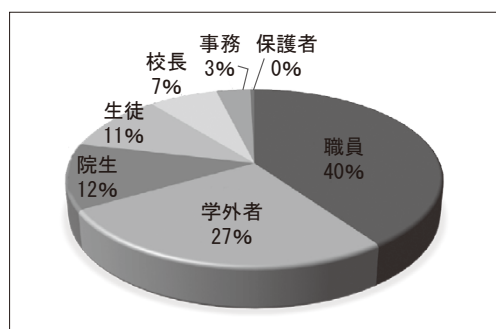


図3 D教頭のコミュニケーションの相手

表3 職員の内訳

教諭・講師	230分
生徒指導支援員	22分
補助員・介助員	10分
養護教諭	9分
用務員	2分

以下にD教頭が、コミュニケーションの相手について話しているインタビューを示す。

事例4 コミュニケーションの相手に関するインタビュー（録音より）

筆 者：2日間の調査で、学校の全ての職種の方とコミュニケーションとっていました。
D教頭：あー、それはある程度意識しているところはあるけど。でも、毎日毎日とかは絶対ないよ。
筆 者：でもあいさつとか、なにかしらの会話はあるんですよ。雑談の相手は、G教諭と生徒指導支援員の先生が多かったです。
D教頭：キーになる先生だからなおさらそうだね。

D教頭は、インタビューの中ですべての職種の方と話すことを意識していると話していた。また、キーとなる先生とは生徒指導の担当職員であり、D教頭は日頃から生徒指導の担当職員と雑談や情報交換を行い、学校の様子を把握していた。D教頭は職員とのコミュニケーションについて以下のように話している

事例5 コミュニケーションに関するインタビュー（録音より）

D教頭：結局朝なんで早く学校に来るかっていうと、必ず「おはようございます」っていうのは、一番最初に来れば、一番最後に来れば全員がそろっているから、「おはようございます」って1回で終わっちゃうけど、最初に来る人は来る人にみんなあいさつして、それが新採用の頃からずっと続けている自分の中で。それが信念かな（笑）。朝早く来るっているのが、一番最初の大事なコミュニケーション。

D教頭は、このように職員との朝のあいさつを大切にしており、それが信念であると語っている。またそれを新採用の時からずっと続けているとも語っている。

これまでのD教頭の行動分析から、D教頭は日常的に学内者、学外者問わず全ての人たちとコミュニケーションを取っており、特に、学校の職員とは全員とコミュニケーション取れるように、雑談や朝のあいさつでのコミュニケーションを大切にしていることが明らかになった。以上のことから前述した淵上（前掲）が述べているように²⁹⁾、D教頭はC中学校の中で、職員や学校外部の人との関係構築のつなぎ役としてのリーダーシップを発揮していることが示唆された。

3.2 フィールドノーツの記録から

調査期間中に得られたD教頭の教頭の発言場面が多い各部会を中心としたエピソードを、篠原（前掲）を参考に³⁰⁾以下の場面をトリミングし、D教頭のリーダーシップを分析した。

3.2.1 リーダーシップが強く表出した場面

教頭のリーダーシップが強く表出した場面として、教育相談部会でのD教頭の話を示す。ここでは、生徒に対する指導についてD教頭が話をする場面である。

事例6 5月14日（木）教育相談部会でのD教頭の話（筆者のフィールドノーツより）

D教頭：（前略）きつめに指導する部分はいいけど、やっぱり生徒を認めてやる大人がどんどん増えていかないと、今度は毎日登校しているところがやっぱり登校しぶりに始まり、学校あるいは大人が冷たい人だっていう風に感じちゃうと思うから。生徒の将来の大人のイメージがわいてこないで、そこ大人になって、優しく温かい女性になってところをもう少し我々職員がもっていかないとダメかなーという風に感じてました。

D教頭は普段は職員の前で語る機会はありませんが、教育相談部会のような部会の中では毎回最後の教頭指導の場面で、職員に対して話をする機会がある。この日の教育相談部会の中で、職員の生徒への指導の必要性は認めつつも、職員が生徒にとって良い大人のイメージになれるように、と職員に促すような話をされた。これは、前述したようにC中学校が生徒と教師の関係性を大切にしている学校であり、そこを崩すことで過去にC中学校が苦労した背景を知っており、それを繰り返さないためのD教頭の意見であると推察できる。

次は企画委員会でのD教頭のリーダーシップが強く表出した場面である。

事例7 4月23日（木）企画委員会でのD教頭の話（筆者のフィールドノーツより）

H教諭：もう遠足自体をやめるっていう

I教諭：それも一つの手かなって

D教頭：来年から遠足やめますか？

H教諭：まあ子どもにしてみたらね。楽しみではあると思うけど。

D教頭：でも子どもにとってみたら、非常に息抜きになる、俺は秋と春2回やってもいいと思う。子どもにとってみればね、うちの都合ではなくて。やっぱり子どもたちは授業なくて天気の良い日に外で活動するのは必要かなーと思うんですけど、これがまた来年から遠足がなくなったっていうことになると、子どもたちはどう思うのかなって。

C中学校では、毎年春に遠足が行われるが、雨天でも行える場所を探すことや遠足先での活動内容を考えることの負担が企画委員会での毎年の議題となっていた。その中で、遠足をやめることも一つの手であるという意見が出てきた時に「職員の都合ではなくて、生徒の気持ちを考えたら遠足はなくすべきなのか？」とD教頭は職員に問いかけていた。C中学校は「集団づくり」を大切にしており、それを教育活動の中核に置いている。そうやってC中学校が落ち着いてきた背景もある。D教頭はその背景を踏まえ、C中学校で大切にしたい学校文化を継続するために強いリーダーシップを発揮したことが示唆される。

また、2つの事例に共通していることはどちらも「生徒の気持ちを考えた発言」であることである。大人の都合で

物事を考えるのではなく、生徒の気持ちに寄り添って考えること、そこから話の論点が外れると、職員に問いかけることで、職員に生徒の気持ちを考えることを促すような発言をされた。このようにD教諭は生徒の立場に立ち、生徒がより良い学校生活を送れることを考え、そのためには時に強いリーダーシップを表すことが明らかになった。しかし、その時の語り方はあくまでも職員の考えを促すような言い方であった。

3. 2. 2 リーダーシップの本質が問われる場面

前述したように、教頭には繋げる役割としてのリーダーシップが求められていることから、本研究では教頭のリーダーシップの本質とは、繋げる役割としてのリーダーシップであると捉えた。次に示す場面は教育相談部会でD教頭が職員の良い行動を例に挙げて話をする場面である。

事例8 4月23日（火）教育相談部会でのD教頭の話（筆者のフィールドノートより）

D教頭：まあ、先週も言ったんだけど学級の居場所づくりということで、何気ないG先生のHさん（生徒の名前）の自己PRカードを掲示するっていうのは、学校来れなくてもやれることがあるって、じゃあX年生、W年生は不登校の生徒いないんだけど、X年生のIさん（生徒の名前）に自己PRカード書かせて何気なく貼っておくとかっていうのは大事なことかなって、G先生の優しさがそういうところ出ているかな、と。はい。そんなところです。

D教頭は、教育相談部会で話に出た不登校生徒に対するG教諭の行動（Hさんに自己PRカードを書いてもらい、教室に掲示した）を再度教育相談部会のメンバーに伝え、G先生のような生徒を思いやる配慮を他の学年にも伝えることで、G先生のような行動を職員間で広げようとしていることがうかがえた。よってここは、職員の気持ちに寄り添い、職員同士が良さを認め合い、繋がりがさらに築けるようにと配慮する教頭のリーダーシップの本質が問われる発言であると考えられる。

3. 2. 3 リーダーシップが多様に解釈される場面

次の場面は1学期お疲れさま会での最後のD教頭の話の場面である。D教頭は1年目の職員を1学期のMVPとして表彰した後、以下のような話をした。

事例9 7月24日（水）1学期お疲れさま会での最後のD教頭の話（筆者のフィールドノートより）

D教頭：本当に1学期間、特に1年目の先生、本当に辛いんです、C中。私も本当に1年目1学期間辛かったです。C中の文化が本当にこれが正しいのか、正しくないのか、でも、正しいんです。C中の生徒は本当にみんな学校のことが大好きになって、卒業式を迎えます。（中略）その原点は、やっぱり先生方が自分の学校が好きだ、あるいは近くにいる先生方のことが好きだ、先生方同士が、好き同士じゃないと上手く回っていかないと思いますので、これは私も言い続けたいと思います。よろしくお願いします。

D教頭は、C中学校に赴任した当時の自分の辛かった経験を語り、自分の弱さを出しながら、職員に寄り添う発言と、C中の文化を大切に思う意思をはっきりと伝える発言をしている。そして最後に、先生同士の関係の話を出し、これは言い続けたいと、D教頭の想いを述べている。よって、この場面をリーダーシップが多様に解釈される場面とする。

インタビューの中でD教頭は職員同士の関係について、そしてそれを伝えていくことについて、次のように話している。

事例10 職員同士の関係についてのインタビュー（録音より）

筆者：自分が3月に引継ぎをするときは、このこういう前教頭先生が作って下さったこういうものをつくって（引継ぎ資料）、で、こういうお話しともかもされるんですか？

D教頭：次の引継ぎ？オレがここを出るときに？まあ、しなきゃいけないよね。C中学校も大きく変わってきているから、前教頭のときの引き継ぎの部分と、オレが今度次の人に伝える部分と、焦点が少しずつ違ってくると思う。だから、子どもたち、対子どもたちって言うのも大切だけど、大人の社会の部分、先生方の人間関係とか、そういうところも引き継いでいかなきゃいけない大事なところだなよね。先生方の関係が良くなれば、子どもたちだって落ち着いてくるんだよね。絶対そうだよ。

D教頭は生徒と職員の関係だけでなく、職員同士の関係の良さが学校全体の落ち着きにつながっていると感じており、やはり人間関係がC中学校の基盤になっていると考えている。そして、それを次の人に伝えていき、C中学校の

文化である「人間関係が基盤」という考えを引き継いでいきたいと考えている。淵上（2005b）によれば、教師のコミュニケーション活動が、学校での職務認知、人間関係認知そして学校組織認知とも密接に関係しており、円滑な対人的コミュニケーションが学校組織活動に効果的であると述べている³¹⁾。このようにD教頭はC中学校の背景を理解し、職員の人間関係を構築することを第一に考え、それがC中の教育活動を支える一要因となっていることが示唆された。

3.3 聞き取り調査から

3.3.1 校長の聞き取り調査

前述したように、教頭は学校教育法第37条第7項に「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる」と明記されている。このことから、教頭と校長は密接な関係にあり、校長を助けることは教頭の重要な任務であることがわかる。そこで、C中学校の校長にD教頭の職員や生徒に対してのリーダーシップ場面や校長とのやりとりの場面を中心に聞き取り調査を行った。

事例11 5月28日（木）校長インタビュー（録音より）

校長：それ（学校経営方針）に沿ってっていうと、あれ（学校経営方針）を飲み込んで、自分のポリシーの中で動いている…そりゃそうだよね。だから、いろんなこと一生懸命考えてくれていると思うし、グランドデザインの文言も読み砕いていると思うし、（中略）だから、ほら、法律上の言葉で言えば、校長の意を呈して動いているんだよ。

筆者：校長の意を呈して・・・

校長：察してというか、汲んでというか、で、そのためにはたぶん、いろんな主任たちと連携しているのさ、その連携の仕方がうちの教頭さん上手だし、少なくとも、私の知らない所で動いているので、いつの間にそれ知ってんの？みたいなさ。すごいんだよ。そこがすごいんだよ。

事例12 5月28日（木）校長インタビュー（録音より）

校長：そうそう。例えば今回さ、クーラー入るじゃない。そうすると業者さんの作業も普段の教育活動と全く関係ないんだけど、音が出るのはいつ？重機が入ってくるのはいつ？ってそういうのに気付いて、じゃあ、学校の生活リズムとそういうちょっと授業に支障が出そうな音がでるような場合はここにしておいて、ってそういうところまで配慮できているよね。

筆者：さっき、飲み物差し入れしていました。

校長：（笑）さすがだと思う。すべてはここ（生徒の笑顔を指さす）じゃないですか（笑）すごいねー。

これらの校長のインタビューから、淵上（前掲）が先に述べているように³²⁾、D教頭の校長とのつながり、主任らとのつながり、そして業者とのつながりまで、学校内で上・下方向への影響力、そして学校外部との関係構築がされていることがうかがえる。工事の業者へお願いをしつつ、差し入れをして労をねぎらうあたりからも、D教頭の人間関係を大切にすると人柄が伝わってくる。

事例13 5月28日（木）校長インタビュー（録音より）

筆者：この間、D教頭先生の出張について行かせてもらったときに、その時に、これをいただいたんですけど（D教頭の資料）、ここに、校長先生がおしゃっていたことが載っていました。

校長：素晴らしい。

筆者：だから、校長先生と教頭先生がこう、なんか、ビジョンというか考え方が似ている・・・ベクトルが同じってことですね。

校長：そりゃそうでしょう（笑）。

淵上（前掲）は、教頭の影響力は補佐として十分に機能した場合、つまり校長の影響力と一体になったときに影響力を持つと考えられると述べている³³⁾。つまり、D教頭は校長の考えを踏まえながら、それを自分の信念や大切にしたいことを軸として経営行動を行うことで校長のサポートもしており、また、校長とD教頭が「人間関係を基盤とした教育活動」を大切にするという方向性がそろっていることで、C中学校で、D教頭のリーダーシップの影響力が発揮されているということが示唆される。また、校長は、D教頭の行動をよく見て、理解している。そのためD教頭のことを信頼しており、管理職のバランスの取れた関係がC中学校の教育活動により影響を与えていることも推察できる。

4 全体考察

本研究では、「チームとしての学校」を目指すつなぎ役としての教頭の日常行動を多面的に記録し、教頭のリーダーシップの事例を明らかにすることを目的とした。その結果次の点が明らかになった。まず、D教頭のリーダーシップの特徴として、人間関係、特に職員同士の人間関係の構築がベースになっていた。D教頭のインタビューにあったように、「職員の関係が学校を良くする」という考えを大切にしており、職員一人一人の良さに着目し、それを認める行動や、雑談の中から職員のことをより理解する行動が見られた。また、D教頭は校長の意を汲みながらも、自分から職員に指示するというような目立つリーダーシップ行動はとらず、職員と対話をしながら、職員同士の関係性をつなぎ、職員が自ら動けるような職員体制を構築していることもうかがえた。次に、C中学校の地域性や背景を理解し、C中学校の文化である「人間関係を基盤とした教育活動」を中核とし、生徒と職員、職員同士の信頼関係の良さを次に繋いでいくために、機会があるごとにC中学校の文化の話を職員に語りながら、その文化を根付かせ、引き継いでいこうとする意志も見られた。これは、中留（前掲）の言う「文化的リーダーシップ」であると考えられる³⁴⁾。また、T.E. デール、K.D. ピターソン（2002）は、優れた文化的リーダーは同僚性や意思決定の共有化支援する文化を形成しながら「教師の指導者」を育てていくための戦略をたえず模索していると述べているが³⁵⁾、D教頭は「文化的リーダーシップ」を発揮して、職員の関係性を構築しながら、学校をチームにしようとしていることが本研究で明らかになった。

5 今後の課題

本研究は一教頭を対象に実施したものであるため、得られた結果は極めて限定的なものである。教頭のリーダーシップ行動、特に「文化的リーダーシップ」に関わるより多くの事例研究をすることにより、教頭の「文化的リーダーシップ行動」の実態が明らかになる。そうすることで、「チームとしての学校」づくりに与える教頭のリーダーシップ行動も明らかになると考える。

引用文献

- 1) 文部科学省：中央教育審議会：「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」，2015
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm（2019年12月31日最終閲覧）
- 2) 前掲(1)
- 3) 国立教育政策研究所「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書（児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成，配置，研修に関する総合的研究）」，2016
https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h28a/kyosyoku-1-1_a.pdf（2020年2月24日最終閲覧）
- 4) 文部科学省：「都道府県・政令市別の校長等人数及び登用者数（平成29年4月1日現在）」，2017
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2013/02/19/1331032_01.pdf（2020年2月24日最終閲覧）
- 5) 前掲(3)
- 6) 小島弘道・川上修治：「高等学校教頭のリーダーシップに関する実証的研究」、『筑波大学教育学系論集』第13巻，pp.95-135，1990
- 7) 淵上克義：「学校組織における管理職の認知的能力と社会的行動に関する実証的研究の展望－管理職の組織認知・相互作用的視点から－」、『岡山大学教育学部研究集録』第128号，pp.27-41，2005a.
- 8) 前掲(6)
- 9) 松原敏浩・栗林克匡・佐々木政司・藤田達雄・吉田俊和：「学校組織における管理職・主任層のリーダーシップ」、『経営行動科学』第10巻2号，pp.147-162，1996
- 10) 前掲(9)
- 11) 西山久子・淵上克義：「学校組織における教育相談の定着化に関する研究（2）－教育相談に及ぼすリーダーシップの影響に着目して－」、『岡山大学教育学部研究集録』第133号，pp.57-61，2006
- 12) 久我直人・山崎正恭：「「効果のある学校づくり」の理論と実践－高知県教育委員会「志育成型学校活性化事業」における学校改善の取り組みと教頭の役割－」、『日本教育経営学会紀要』第60号，pp.216-223，2018
- 13) 前掲(6)
- 14) 前掲(7)

- 15) 淵上克義・棚上奈緒・東野真樹：「学校組織における教頭の経営行動に関する実証的研究（Ⅰ）」、『日本教育心理学会第68回発表論文集』, p.226, 2004
- 16) T.E. デール・K.D. ピターソン 中留武昭 監訳：『校長のリーダーシップ』, 玉川大学出版部, 1997
- 17) 篠原清昭：「校長のリーダーシップ研究におけるエスノグラフィー」, 『岐阜大学教育学部, 岐阜大学教育学部研究報告人文科学第51巻』 第1号, pp.177-190, 2002
- 18) 中留武昭：「校長のリーダーシップスタイルの考察：管理技術的スタイルと文化的スタイルの対立と統合化」, 『教育経営学研究紀要』 第4号, pp.1-26, 1997
- 19) 中留武昭・露口健司：「学校改善を規定する学校文化の構成要因に関する実証的研究：校長と教員の意識調査」, 『教育経営学研究紀要』 第4号, pp.51-76, 1997
- 20) 土屋雅朗・赤坂真二：「学校改善に努める校長のリーダーシップに関する事例的研究：N県公立中学校T校長のフィールドワークを通して」, 『臨床教科教育学会 臨床教科教育学会誌』 第15号, pp.31-41, 2015
- 21) 栗原慎二・井上弥：『アセス 学級全体と児童生徒個人のアセスメントの使い方・活かし方』, ほんの森出版, 2010
- 22) 篠原清昭：「校長のリーダーシップのエスノグラフィー—考察枠組みと分析技法—」, 『九州大学教育学部教育経営学研究室, 教育経営学研究紀要』 第4号, pp.27-50, 1997
- 23) 前掲(17)
- 24) 前掲(17)
- 25) 前掲(15)
- 26) 前掲(20)
- 27) 前掲(16)
- 28) 淵上克義・西村一生：「教師の協働的効力感に関する実証的研究」, 『教師学研究』 第5, 6号, pp.1-12, 2004
- 29) 前掲(7)
- 30) 前掲(17)
- 31) 淵上克義：『学校組織の心理学』, 日本文化科学社, 2005b.
- 32) 前掲(7)
- 33) 前掲(31)
- 34) 前掲(18)
- 35) T.E. デール・K.D. ピターソン 中留武昭・加治佐哲也・矢尾板修 訳：『学校文化を創るスクールリーダー—学校改善をめざして—』, 風間書房, 2002

A Case Study on Leadership of the Junior High School Vice-principal, Aiming for “School as a Team”

Eriko SATO* · Shinji AKASAKA**

ABSTRACT

In recent years, there has been a demand for a “school as a team” supporting principals’ management rather than relying on the principals’ leadership. It is necessary to establish a cooperative system with other staff members. In particular, vice-principals is the key to assisting principals, and vice-principals are required to have leadership as a connecting role in the school organization. The purpose of this study was to record the daily behavior of a vice-principal as a simplistic part of aiming for “school as a team” and to clarify of examples of vice-principal leadership. As a result, it became clear that the vice-principal who aims to be a “school as a team” has “cultural leadership behavior” that values staffs and school cultures.

* Naoetsu Higashi Junior high school ** School Education